



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

## **SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR**

**RODRIGO DE LIMA COELHO**  
**RA 20501503**

**PROFESSORA ORIENTADORA:**  
**MARIÂNGELA ABRÃO**

**Brasília/DF, Junho de 2010**

**RODRIGO DE LIMA COELHO**

## **SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciência Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profa. orientadora: Ms Mariângela Abrão

**Brasília/DF, Junho de 2010**

**RODRIGO DE LIMA COELHO**

## **SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciência Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profa. orientadora: Ms Mariângela Abrão

Brasília/DF, Junho de 2010

### **Banca examinadora:**

---

Prof. Ms. Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof. Ms. Gabriel Castelo Branco

---

Prof. Ms. Érica Vieira Gagliardi

Dedico esse trabalho a todos os empresários, de quaisquer gerações, que estejam passando, ou que irão passar por processos de sucessão em suas empresas familiares.

Agradeço primeiramente a Deus.

Aos meus pais e irmã, todo o apoio e a confiança dados a mim durante toda a vida. À professora e orientadora Mariângela Abrão, o acompanhamento e a grande ajuda na realização deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o processo sucessório nas empresas de gestão familiar. Busca caracterizar a empresa familiar a fim de compreender melhor o momento e as dificuldades advindas do processo sucessório. A pesquisa é exploratória descritiva, os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, mas também subsidiada pelas entrevistas concedidas por docentes acadêmicos e formadores de opiniões da área administrativa. A escolha do sucessor é feita com base em sua capacidade demonstrada de administrar os negócios da família. Os interesses do negócio são tratados na família para que todos possam conhecer seus objetivos. A entrada de novos parentes nos negócios como genros e noras é vista como um fator gerado de desentendimentos entre familiares. A conclusão é que, embora tenha muitos méritos, esse tipo de empresa padece muitas vezes de falta de previsibilidade, pela interferência de sentimentos e emoções nas decisões administrativas. Os laços entre os familiares pode se tornar ponto de fortalecimento frente ao mercado – clientes e concorrentes -, mas também, se não souberem tirar proveito destes mesmos laços, tornam-se incertas e fracas, e por isso, devem repensar as idéias e práticas modernas. São estes mesmos laços que promovem a sucessão nos casos de direção. O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração. Os entrevistados consideram que o fator principal de êxito nesse processo, é a confiança mútua entre pai e filho e a falta de preparação do sucessor é o principal motivo do fracasso da sucessão.

**Palavras-chave:** empresa familiar, sucessão, fortalecimento, independência, administração.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	07
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	09
2.1 A empresa familiar .....	09
2.2 Características das empresas familiares .....	10
2.3 A ética na empresa familiar .....	14
2.3.1 Valores e compromissos da empresa familiar.....	14
2.4 As inquietações da empresa familiar .....	16
2.5 A sucessão na empresa familiar .....	17
2.6 Empresa familiar e o processo sucessório.....	18
2.6.1 O comportamento das gerações.....	21
2.7 As difíceis razões do fundador .....	22
2.7.1 Candidatos à sucessão.....	22
2.7.2 Os caminhos da sucessão profissional .....	23
3 MÉTODO.....	26
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE A - QUESTÕES PARA ENTREVISTA .....	41
ANEXO A - CÓDIGO DE ÉTICA PARA SÓCIOS E PARENTES.....	42

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam grande parcela das empresas em todo o mundo e possuem características próprias quanto à sua fundação, estrutura e forma de gestão. Um momento crítico na vida de uma empresa familiar é a mudança de gestão, normalmente quando o empreendedor e criador da empresa irá passar seu comando a um sucessor. Esse momento é particularmente delicado pois envolve transferência de poder e de capital, o que, muitas vezes, acaba por desencadear conflitos entre familiares, quando existe conflito de interesses entre eles.

A maioria desses problemas ocorre devido à falta de preparação, do sucessor, do empreendedor a ser sucedido e também de deficiências na estrutura da empresa como um todo. Um plano de sucessão pode auxiliar na preparação das partes envolvidas e antecipar possíveis dificuldades e problemas a serem encontrados durante o processo.

Este trabalho trata do tema Processo de Sucessão em uma empresa familiar e justifica-se pela necessidade de levantar as questões relevantes relacionadas ao assunto. Por meio do estudo dessas questões, foram analisadas as dificuldades e estratégias de se desenvolver o processo de sucessão, bem como suas possíveis consequências e resultados a fim de fornecer a empresas que irão vivenciar este processo, informações que possam ser aproveitadas. Pretendeu-se ainda esclarecer sobre as mudanças a serem implementadas na estratégia das empresas durante esse processo, juntamente com as que decorrerem dele. Do ponto de vista acadêmico, consiste em ampliar o material disponível a respeito do assunto a fim de auxiliar futuros estudos e pesquisas.

A questão que norteou este trabalho foi: “Dada a importância de preparar a empresa para ser comandada por outro gestor, de que forma a profissionalização da administração, no decorrer do processo de sucessão, pode ajudar evitar divergências entre os novos sócios”?

A classificação deste trabalho foi feita, segundo critérios de taxonomia propostos por Vergara (2000), quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa exploratória, pois tem o objetivo de apresentar o assunto, fornecendo informações e apresentando conceitos que permitam agregar



conhecimento sobre ele . Quanto aos meios foi apresentada pesquisa do tipo bibliográfica, por se tratar de um estudo sistematizado, baseado prioritariamente em livros e artigos que tratem do assunto, com o objetivo de esclarecer os conceitos envolvidos no estudo. Foram apresentadas, ainda, entrevistas com estudiosos do tema “Sucessão em Empresas Familiares” acerca de assuntos relacionados a ele.

Este trabalho tem como objetivo verificar as mudanças decorrentes do processo de sucessão em uma empresa familiar, identificar e analisar as dificuldades e possíveis consequências negativas decorrentes dele. Pretende ainda analisar a questão da profissionalização da administração de uma empresa em processo de sucessão e fatores que podem desencadear divergências entre as partes envolvidas bem como formas de evitá-las.

O documento está dividido em 5 partes: esta introdução que dá uma visão panorâmica de todo o trabalho; o embasamento teórico que trata da visão dos autores sobre o assunto; a metodologia que relata os meios utilizados para realização da pesquisa e coleta de dados; a apresentação e discussão dos resultados apresenta a visão de estudiosos do assunto a seu respeito e uma comparação com a visão dos autores. Seguem as considerações finais, onde foram relatadas as limitações da pesquisa, o atingimento dos objetivos e outras questões que não encerram o assunto mas abrem possibilidades para novas discussões.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

As empresas familiares representam parcela significativa da economia em todo o mundo e empregam a maior parte da mão-de-obra. No Brasil a história da empresa familiar tem passado histórico relacionado a inúmeros casos de empreendedores e suas famílias, principalmente pelo fato dos imigrantes unirem-se e formarem as primeiras empresas familiares (PALOMO, 2002).

Elas normalmente nascem da vontade ou necessidade sentida por uma pessoa com características empreendedoras de fundar um negócio próprio, com a finalidade de a partir dele prover o sustento de sua família. Entretanto, a maior parte delas tem seu fim ainda na primeira geração e apenas uma parcela ainda mais restrita conhece a terceira ou quarta geração em diante. Isto se deve ao fato da identidade da empresa estar diretamente ligada ao fundador e quando este deixa de estar à frente da organização, ela perde parte de sua identidade. A imagem de uma empresa familiar é geralmente relacionada a uma pequena empresa, com baixa eficácia de processos e de competitividade limitada, embora existam grandes empresas familiares com estrutura altamente profissional e alta eficiência competitiva (PALOMO, 2002).

A empresa familiar é caracterizada pela tríade: família, propriedade e empresa, mesclada pelos aspectos afetivos, emocionais e culturais. Conforme explicam Craide, Cavedon e Eccel (2006), as empresas familiares ficaram conhecidas por serem antiquadas, incapazes de sobreviver às exigências do mercado e entremeadas pelo nepotismo; consequência natural desses comportamentos é o pouco aproveitamento do potencial de recursos humanos que possuem, inclusive podendo induzir a questionamentos a respeito de sua própria eficácia. A sucessão ocorre de maneira natural, tendo como desafio a sucessão dos líderes com intuito de fazer perpetuar. As empresas brasileiras familiares são as maiores geradoras de emprego do país e as que demonstram maiores índices de lucro.

### **2.1 A empresa familiar**

Pelo que se verifica, existem visões distintas e contraditórias sobre conceito de empresa familiar. Segundo Vidigal (1996), praticamente todas as empresas

tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo. O conceito de Garcia (2001) também é bastante abrangente, defende a idéia de que se uma empresa é controlada por uma ou mais famílias, pode ser considerada empresa familiar.

Divergente deste pensamento, Oliveira (1999) caracteriza a empresa familiar como sendo aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Num pensamento mais específico tem-se Gaj (apud SCHEFFER, 1993) pois conceitua as empresas familiares como empresas de capital aberto ou fechado tendo sido iniciadas por um membro da família que as passou ou tem a intenção de passar às próximas gerações.

Bernhoeft (1991) caracteriza a empresa familiar brasileira por meio de algumas características essenciais: forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares, os laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização. Também se registra a valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.

Lodi (1994) define empresa familiar como organização na qual uma ou poucos membros da família concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade, com eventual participação na gestão. O autor ainda aponta algumas características típicas para identificar uma empresa familiar como a forma de atuação dos líderes, normalmente e em momentos de crise; quanto aos treinamentos que recebem; formas de recompensa; interação com a família e histórias da própria família.

## **2.2 Características das empresas familiares**

Conforme explica Palomo (2002), é característica, na maioria das empresas familiares, que a percepção do espaço e dos cargos se confundem, pois geralmente há uma transferência da estrutura hierárquica familiar para a organizacional, onde o pai assume, tanto o papel de chefe da família, quanto o de responsável e chefe, com poder de mando na organização. Essa característica é mais clara quando comparada com uma empresa não-familiar, onde as relações tendem a ser estritamente profissionais e os cargos são bastante definidos, inclusive as formas de

tratamento relativas a este. Ocorre que numa empresa familiar em que é comum encontrar como vice-presidente da empresa o filho mais velho, as formas de relacionamento se confundem tendo em vista que, a reclamação do presidente com o ineficiente desempenho do vice-presidente tende a refletir no relacionamento do filho com o pai.

Ainda segundo Palomo (2002), a participação dos familiares na organização traria a eles uma independência financeira em relação ao pai, tornando-o produtivo, na tentativa de manter o produto de seu trabalho na própria família.

Bernhoeft (1991) expõe algumas características típicas das empresas familiares, as quais Donnelly (1987) destaca como vantagens competitivas diante de outras organizações fatores como a valorização da confiança; o sacrifício pessoal em relação à empresa; fidelidade que impede que tenham outros negócios alheios à mesma; exigência de intensa dedicação, muitas vezes abrindo mão de finais de semana e feriados; e ainda manter solidificados o nome e a imagem da família.

Sob esse aspecto, a empresa familiar faz do próprio nome uma marca reconhecida, fundindo aspectos familiares e empresariais. Muitas vezes, torna-se mais difícil para a sociedade tentar dissociar a pessoa proprietária, do próprio patrimônio. É por isso que familiares proprietárias buscam orientar a própria vida dos seus integrantes, para que nenhuma atitude na conduta venha a afetar a percepção que a sociedade possui daquela empresa familiar. Nesse sentido, laços entre famílias, como casamentos e apadrinhamentos, são estratégias comuns para o estabelecimento de confiança entre os negociadores. A tradição possibilita também uma imagem de confiabilidade e solidez, no mercado, à empresa familiar, ressaltada em suas propagandas.

A exigência da dedicação cria um vínculo com as pessoas, de modo a torná-las responsáveis pelos resultados da organização. Além disso, objetiva atrelar as vidas pessoais dos seus integrantes à da organização, a qual requer lealdade e dedicação.

Muitas empresas familiares resistem em abrir parte do seu capital ou contratar profissionais para gerenciamento, pois o que geralmente importa é a certeza da lealdade e honestidade que teoricamente sempre existirão na relação entre parentes. Gracioso (1998) acredita que essa lealdade exagerada à família é o que a leva a reservar os cargos-chaves para os parentes mais próximos, enfatizando mais o fator sanguíneo do que a competência.

Possuindo vínculo familiar, os integrantes da organização buscam assumi-la, como uma propriedade que possibilitará a continuidade e proporcionará recursos e benefícios para a própria família. O relacionamento entre irmãos enfatiza a solidariedade entre irmãos em relação aos seus direitos e deveres. Pode-se ainda existir conflitos, pois, a relação entre irmãos é de constante rivalidade, principalmente quando existe a herança preferencial ao filho mais velho (PALOMO, 2002).

Dessas características pode-se perceber a capacidade de adaptação da família às necessidades da empresa. O que existe por trás desses aspectos é uma exploração da força de trabalho dos integrantes da família organizacional, porém, o grupo familiar altera as percepções dessa lógica, de modo a solidificá-la. Essa lógica própria do grupo familiar perpassa o ideal de continuidade e integridade de diretrizes administrativas, do patrimônio e do grupo familiar que o detém.

Uma administração familiar possibilita também o compromisso de seus integrantes e a continuidade de programas, como os de qualidade, já que a dedicação é latente e a possibilidade de conhecer a organização como um todo cria a oportunidade de desenvolvimento do máximo potencial desses integrantes.

Nesse contexto, existem características negativas apregoadas às empresas familiares que, muitas vezes, são tidas como causa de falências. Um dos principais problemas atribuídos à empresa familiar é o nepotismo, em que os parentes têm, na empresa, uma fonte segura de emprego, não necessariamente de trabalho. O que, provavelmente, acarreta outro problema a ser solucionado, que é a administração não-profissional, pela qual a empresa é vista, geralmente, como um solucionador de questões financeiras da família e não como um fornecedor de produtos ou prestador de serviços à sociedade. Além disso, a rivalidade entre gerações e irmãos é geralmente o maior destruidor das empresas familiares, já que a luta pelo poder da empresa sempre é árdua e, nesse caso, acaba por influenciar diretamente as relações familiares.

Tagiuri e Davis (apud GERSICK et al, 1997) elaboraram um modelo (figura 1) que busca descrever três subsistemas da empresa familiar que estão superpostos: gestão, propriedade e família. Cada um desses subsistemas possui suas normas, regras, estruturas, valores e estratégias próprias de perpetuação. Segundo os autores, o modelo é uma ferramenta útil para a compreensão macro dos

conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresa familiares (TAGIURI E DAVIS, apud GERSICK, et al,1997).

Há uma variação de pontos de vista, a depender do setor de análise que as pessoas compõem:

- i. Setor 1: se integra a família, mas não a empresa, nem possui propriedades;
- ii. Setor 2: se é proprietário, mas não pertence à família ou à empresa;
- iii. Setor 3: se é integrante da empresa, mas não o é da família nem possui propriedades;
- iv. Setor 4, 5, 6 e 7: integrantes de mútuos setores.

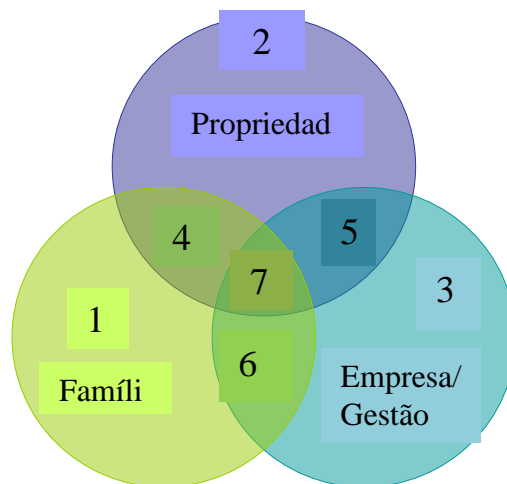


Figura 1. O modelo de Três Círculos da Empresa Familiar  
Fonte: Tagiuri e Davis(apud: GERSICK et al, 1997. p. 6).

Muitas vezes, os conflitos se dão com pessoas integrantes de setores diferenciados e que buscam defender seus interesses, geralmente pensando exclusivamente sob a visão do setor no qual se situa.

Cabe ressaltar que Tagiuri e Davis (apud GERSICK et al, 1997) apresentam a possibilidade da existência de indivíduos que não possuem vínculo com a gestão da empresa nem sequer com a família. Pensando dessa forma, o modelo em questão fornece um espaço para as empresas familiares que abriram parte do seu capital acionário, sua propriedade, para o mercado.

Esse modelo seria útil para a empresa familiar que abriu mão de parte do seu controle acionário. Serve de base para um esquema que percebe a propriedade como pertencente aos dois subsistemas: familiar e empresarial. Além dessa compreensão, o modelo proposto identifica os principais pontos de divergência entre as instituições que compõem a empresa familiar: o mundo empresarial e a família. A problemática da sucessão é situada na interseção entre os círculos. Isso significa que as forças dessas instituições influenciam diretamente no processo sucessório de uma empresa familiar onde sobreposições ocorrem, devido às diferenciadas lógicas relacionais e estratégias a serem utilizadas (TAGIURI E DAVIS: apud GERSICK et al, 1997).

## **2.3 A ética na empresa familiar**

Toda lisura é pouca no trato com o bem comum da empresa e da família. “Não é a deterioração da situação financeira da firma, nem a conjuntura do País, o que dá origem aos conflitos: é o comportamento ético entre os indivíduos” (LODI, 1994). Afora os instrumentos legais que regem as relações entre os sócios - tais como os acordos societários -, a estabilidade e permanência de boas relações dependem de se buscar constantemente os meios de elevar o nível ético das relações entre irmãos, parentes, sócios e colegas da profissão (LODI, 1994).

Um dos pontos cruciais é a identificação dos conflitos de interesse e dos abusos por meio de um Código de Ética, descrito no Anexo A. As reuniões do conselho e da diretoria são pontos de oportunidade para alargar a consciência dessas relações e exercitar a doutrinação nessa área. Os mal-entendidos não surgem somente da vaidade e da ganância, mas da desatenção e da primitividade das relações humanas. Agir preventivamente é a melhor política; da mesma forma que, tirar proveito pode ser uma atitude inconsciente, porém é danosa. Nas relações entre sócios não basta ser de confiança, é preciso que isso fique bem claro (LODI, 1994).

### **2.3.1. Valores e Compromissos da Empresa Familiar**

A empresa familiar é feita de sonhos e de amor. A visão está no coração do negócio familiar. Chegando a seu crepúsculo, o

fundador tem dificuldade de transmitir os seus valores e comprometer-se para a geração seguinte (LODI, 1994, p. 4).

Nota-se uma fascinação pela empresa familiar, especialmente nos países do Primeiro Mundo, que já passaram por um longo processo de consolidação da administração profissional. A tônica dos empreendimentos familiares são os valores da família, e assim manter os seus negócios dentro da família (LODI, 1994).

A empresa familiar tem os seus valores e códigos próprios que são comunicados oralmente, os valores têm o condão de manter a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais. Assim as questões relativas à religião e seus valores vêm à superfície freqüentemente nas famílias. Já se verificou que as famílias que chegam, à quarta geração costumam ser religiosas. Os valores familiares geralmente têm um relacionamento direto com pessoas, trabalho e dinheiro, além de religião, tradição e disposição para se adaptar a novas idéias; num primeiro momento é difícil identificar o fundo cultural da família, porém sabe-se que o conjunto de valores familiares forma a base das empresas de grande sucesso (LODI, 1994).

Entende-se que as empresas familiares nos seus primórdios, surgiram na sua grande maioria da migração, antecedendo assim ao princípio natural do negócio familiar. É necessária uma percepção aguçada para determinar a natureza, o ajustamento e a extensão desses valores, não se pode iniciar nada antes de se chegar aos valores da empresa familiar. A tarefa principal é descobrir quais são as regras do sistema familiar, procurando deixar os valores emergirem, sem ser prescritivo ou preconcebido. A questão dos valores e suas expectativas são tão importantes que para a escolha o consultor é necessário um processo de análise quanto aos valores de maneira específica de cada empresa familiar para que se possa acertar os caminhos do consultor, para que não se impute a empresa familiar conclusões unilaterais ou prematuras, pois tal atitude poderá prejudicar consideravelmente a empresa.

Desta forma, é necessário para que uma empresa familiar tenha um futuro promissor, saber os motivos, as razões e quais os sonhos que seu fundador tinha na época da fundação da empresa, para que se possa traçar um futuro promissor.



## 2.4 As inquietações da empresa familiar

A singularidade de cada empresa familiar em seu ciclo de vida mostra problemas crônicos e circunstanciais. Em alguns elas diferem e em outros elas se assemelham a todas as demais organizações. O stress não é só o pedágio pago por uma vida trabalhosa, é o condutor da sabedoria, o estimulante do desempenho, o apurador do talento. Lodi (1994) aponta alguns pontos para refletir sobre as inquietações das relações familiares:

Quanto à credibilidade necessária á nova geração pode-se dizer que é um tema crítico pois a confiança não é dada, ela deve ser conquistada. Para isso o sucessor deve apresentar responsabilidade, ética, dedicação ao trabalho. É necessário ainda que haja muita habilidade na interação com a geração anterior, de modo que esta não se sinta desafiada, evitando assim conflitos. Com relação às turbulentas relações entre sócios, muitas vezes eles recorrem a um consultor ou advogado para auxiliar em sua resolução. É a chamada administração de conflitos que tem como objetivo evitar litígios. A empresa familiar pode, ainda, ser estudada em sua origem, crescimento, apogeu e declínio. São fases geralmente ligadas ao fundador, a segunda e terceira gerações; caracterizando seu ciclo de vida. Outra questão importante vem do fato de que, muitas vezes, nem todos os sócios pretendem continuar na sociedade. Deve-se então, com o auxílio de consultores, planejadores tributários e assessores financeiros, criar alternativas para que o sócio possa deixar a sociedade de forma suave.

Outro fator que merece atenção diz respeito à seleção de consultores, quanto a sua competência e especialidade. Outro tema relacionando é o papel do diretor não-familiar, um administrador que não se encontra envolvido nas questões familiares e patrimoniais. Quase todo fundador tem o seu depositário das informações de confiança e a nova geração acabará por eleger os seus.

Várias empresas familiares estão conscientes das dimensão de um Código de ética, cuja função é manter alguns parâmetros de comportamento, a fim de evitar excessos por parte dos envolvidos, por meio de um conjunto de regras escritas, como descritas no Anexo B. A história familiar pode ser utilizada para a melhoria dos resultados obtidos, uma vez que pode elevar os valores morais da nova geração e consolidar o estilo de relacionamento com fornecedores e clientes.

## **2.5 A sucessão na empresa familiar**

Variados são os motivos que levam a sociedade familiar a sucumbir ao longo das gerações. A principal razão encontrada na maioria das empresas é o falecimento do fundador. A ausência de um planejamento sucessório é fatal no momento do falecimento do presidente/fundador/patriarca (RIBEIRO, 2008). A falta de planejamento imputará a empresa familiar confusão e divisão entre os parentes pela falta de compreensão e disposição para discutir assuntos conflituosos, sendo este um dos grandes tabus nas empresas familiares: a sucessão. Conforme explica Moraes Filho (2009), a sucessão em especial pelo fato de estar associada à morte, ao fim de um sonho e de outras conquistas, é um dos principais fatores responsáveis pela falta de planejamento por parte das empresas familiares.

Ao analisar o processo de seleção verifica-se que ocorre uma grande confusão entre a figura do herdeiro e do sucessor, pois o herdeiro é a pessoa que irá herdar uma parcela do patrimônio de alguém em virtude do falecimento; já o sucessor é a pessoa preparada para assumir e desempenhar as funções outrora desempenhadas por outrem que se afasta do cargo. O processo de seleção de um novo diretor ou presidente é o momento de maior importância para o crescimento e bom desempenho da empresa familiar no momento da seleção. Nesse momento a empresa terá que ter a liberdade para escolher o melhor candidato para esta função, podendo basear-se em critérios como: possuir larga experiência profissional, capacidade de administração, administrar finanças, ou seja, estar capacitado para ocupar o cargo. Porém, quando ocorre a sucessão do atual diretor ou presidente por herdeiros, por meio de lei ou testamento, caso não tenham sido preparados a empresa corre o risco de sucumbir. O mais importante é a estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e na sua interseção com a administração da empresa - considerando a identidade de interesses de longo prazo, é o que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa. Como já destacado, o orgulho, a identidade e os costumes transmitidos de geração a geração permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar (RICCA, 1998).

Outro ponto que necessita ser esclarecido é a remuneração. Ocorre na maioria das vezes um envolvimento direto no caixa da empresa, principalmente quando os sucessores utilizam do caixa da empresa para o pagamento de conta

particulares ou baseiam os salários conforme a necessidade pessoal de cada um e não pelo cargo que ocupam. A razão e a competitividade no momento de administrar uma empresa deverá prevalecer sob a emoção e o princípio da igualdade - estes costumam influenciar nas decisões dos negócios, o que é um dos maiores erros na empresa familiar (RICCA, 1998).

## **2.6 Empresa Familiar e o Processo Sucessório**

A sucessão é determinada em longo prazo, preparando e organizando a família para o poder e a riqueza. O sucesso de empresas familiares depende de inúmeros requisitos, mas um fundamental é aquele em que a família se atenta a uma possível saída do fundador (LODI, 1994). De forma resumida, a sucessão é baseada no fundador da empresa, e destaca que a mesma não se resume em indicar um executivo, mas também considerar a sucessão inteligente e duradoura, a qual possa atingir a todos, conciliando os interesses pessoais. A definição desse sucessor, muitas vezes, leva em consideração elementos familiares na intenção de manter o controle da empresa dentro da própria família.

Lodi (1994) explica que, inicialmente verifica-se uma crise sucessória entre pai e filho, e ocorre atrito por qualquer motivo, pois o sucessor precisaria ser o escolhido pelo grupo familiar, enquanto mantenedor da continuidade do grupo, mas também necessita ser capaz de garantir a competitividade do grupo, mas também necessita ser capaz de garantir a competitividade da empresa familiar. Portanto, a sucessão, como um aspecto-chave para a continuidade organizacional, certamente é um processo que abrange não apenas a necessidade de eleger um indivíduo capaz de assumir o cargo de comando de uma empresa. A definição desse sucessor implica também a aceitação de lógicas e exigências familiares, às quais, em certos aspectos, são bastante diferenciados das exigências de competitividade no mercado. O processo de sucessão numa empresa familiar deve ser o processo de construção do sucessor, o qual se utiliza também de estratégias como as alianças familiares e, por consequência, alianças empresariais (PALOMO, 2002).

Na maioria das vezes, a figura do filho é vista como a do sucessor. Conforme explica Ribeiro (2008), isto acontece porque há um anseio dos pais empreendedores do negócio, de ver a empresa gerida no futuro pelos filhos e, neste

processo, esquecem-se de saber se essa seria a vontade do filho herdeiro. Segundo Álvares (2007), é comum perceber entre as famílias empresárias que a única alternativa dada à nova geração é trabalhar na empresa da família.

O filho que irá habilitar-se ao cargo ou mesmo aquele filho que assumiu o cargo deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade. O pai deverá ter consciência de quando seus problemas existenciais deformam e dificultam sua visão do filho, de quando a sua necessidade de afirmação pode recrudesce a sua autocracia. Em função dos conflitos daí possíveis, é que o processo de sucessão e de formulação deveria ser iniciado o quanto antes, dez ou vinte anos antes da saída do fundador (LODI, 1998), porém não melhor idade para a saída dos fundadores ou presidentes, ou melhor, é que seja enquanto se está no controle.

O desejo dos pais em ver o negócio da família sendo perpetuado, se justifica pois o controle do negócio representa o símbolo da força, da luta e da sobrevivência da família em 81% das empresas familiares (RIBEIRO, 2008). Segundo Lethbridge (2006), isto traz à nova geração uma enorme pressão para assumir o controle dos negócios, ainda que contra a vontade.

Muitas famílias de empresas familiares não dispõem de pessoas preparadas, que conheçam, ou são desde cedo influenciados a vivenciar o dia-a-dia da empresa com vistas a aprender como é a vida da organização, como tudo funciona. O que contribui seriamente no momento da sucessão a passagem das responsabilidades para um membro, evidenciando-se que não houve planejamento sucessório.

É necessário dizer ainda, conforme explica Bernhoeft (1989), que o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e delicado, pois tendo em vista que tal processo envolve também sentimento, “não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”. Participando da mesma opinião, Oliveira (1999) aponta que o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa e “se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”.

Gersick, Davis e Lansberg (1997) refletem sobre a importância da sucessão nas empresas familiares quando colocam o interesse do sucesso e da continuidade

das empresas familiares para grande parte da população de todo o mundo. Bernhoeft (1991) analisa a sucessão baseando-se em seis fatores, os quais ele considera os mais importantes que devem ser encarados para que o processo de sucessão não comprometa a sobrevivência da empresa: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Segundo Lansberg (1999, apud SANTANA et al., s/d), a jornada da sucessão inicia quando a geração que está no controle da empresa familiar começa a se preocupar com a transferência de controle e o gerenciamento das responsabilidades e termina quando essas pessoas passam totalmente o controle dos negócios para a próxima geração.

Conforme ensina Oliveira (1999), há dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. A sucessão familiar é a que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, ainda que a sucessão profissional se apresente em significativa evolução. A análise do processo de sucessão deve ser feita de forma real, levando-se em conta, a possibilidade dos herdeiros naturais não serem os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Nesta hipótese, deve-se analisar a sucessão profissional.

Alguns fatores deverão ser levados em consideração no momento da sucessão familiar, como: a realidade da família, quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; se os níveis de riqueza e poder se encontra acima das interações pessoais e familiares; como são tratados genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família e a atuação do patriarca, e principalmente da matriarca da família (OLIVEIRA, 1999).

Toda e qualquer mudança não importa a que nível seja, traz algumas vantagens e desvantagens, não podendo ser diferente na sucessão familiar. Como vantagens seriam que o comando familiar teria continuidade, haveria um processo decisório ligeiro com elevado grau de flexibilidade para as novas implementações, os resultados atuais e futuros da empresa seriam otimizados havendo um interesse societário, o treinamento teria mais possibilidade de ser mais intenso e extenso além de ter um maior espírito de família. Quanto às desvantagens seria uma possível disputa de poder entre membros da família e a existência de dificuldades em desempenhar diferentes papéis.

Vários autores afirmam que um dos fatores mais determinantes para a morte das empresas familiares é a má administração do processo de sucessão.

### 2.6.1. O Comportamento das Gerações

Lodi (1998) apresenta um esquema (figura 2) que identifica as gerações e suas principais características, onde a primeira geração de uma empresa familiar é a geração dos fundadores e se caracteriza pelo pleno crescimento e expansão sob a direção do seu criador. Essa fase se caracteriza pela busca da constituição de capital social econômico. Surge, então, a primeira crise da sucessão, dada à grande estima do fundador ao poder.

A segunda geração é composta geralmente pelos filhos do fundador que acompanharam a sua vida e a sua luta para a manutenção da empresa e, na grande maioria das vezes, em nada alteram a fórmula inicial, já que esta gerou tanto sucesso, e também em respeito aos desejos do fundador que se torna um mito. É a geração dos administradores de sucesso, que antecede a segunda crise da empresa familiar, chamada de crise da liderança (VIDIGAL, 1996).

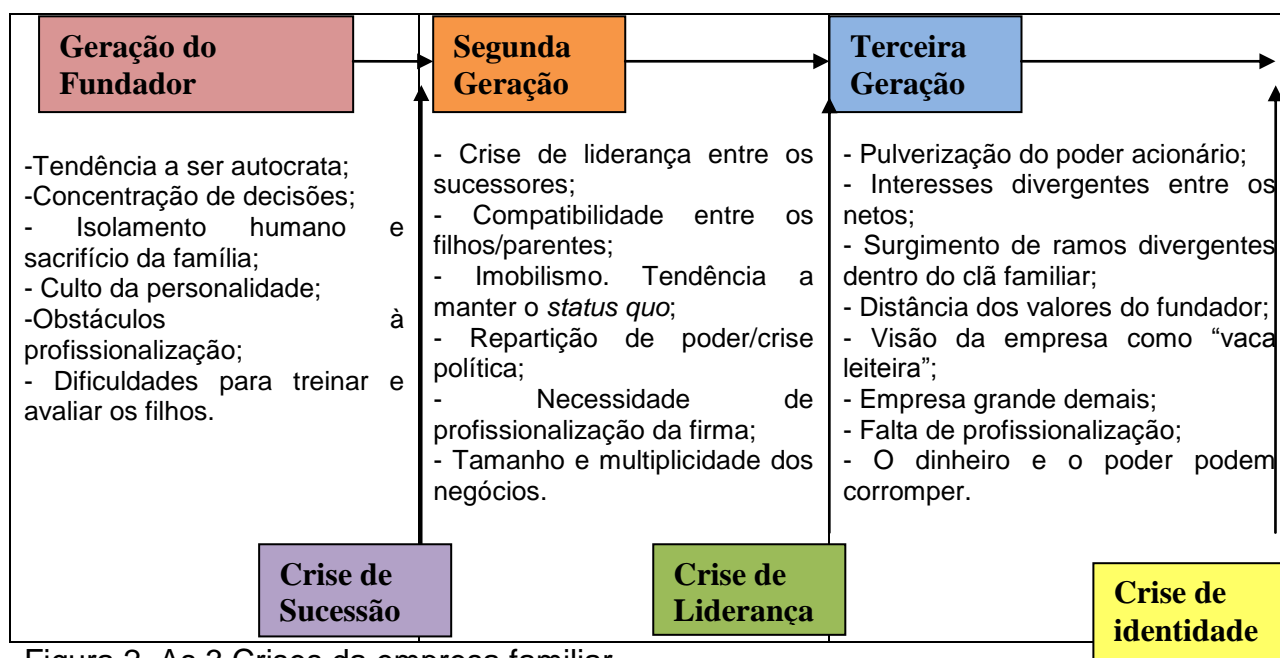


Figura 2. As 3 Crises da empresa familiar

Fonte: Lodi, 1998, p. 19.

A terceira geração é mais desvinculada das representatividades simbólicas, por receber a empresa desatualizada tecnologicamente, sem conhecer o mercado e

a concorrência. Essa geração é chamada de administradores da estagnação (VIDIGAL, 1996) e apresenta um ponto comum entre as empresas familiares: a crise de identidade. Poucas são as empresas familiares que sobrevivem à quarta geração.

## **2.7 As Difíceis Razões do Fundador**

O modo como os filhos são criados é fundamental para determinar a sucessão na empresa. É por meio da educação e dos princípios que aprendem em casa que eles serão preparados para lidar com o dinheiro e com o poder (RICCA, 1998). Muitas vezes o fundador da empresa dedicou-se ao extremo para construir a empresa e fazê-la perpetuar, não tendo condições de se preocupar em trazer seus filhos no processo, com o objetivo de iniciar a preparação para a sucessão. A partir do momento em que o fundador precisa que alguém o substitua, os sucessores não estão devidamente preparados para tal. Isso leva, muitas vezes, a empresa a entrar em decadência e culmina em sua falência.

### **2.7.1 Candidatos a sucessão**

A dificuldade de identificar esse líder é dolorosa na empresa familiar, pois quando não se acerta logo na primeira identificação, inicia-se um processo que muitas vezes pode envolver fracasso por muitas razões, por exemplo: não conseguem transpor sua individualidade e transformar o seu sonho no projeto da segunda geração, não conseguem reunir o grupo familiar para que ele escolha quem melhor identifica o conjunto dos valores (LODI, 1994).

Conforme explica Lethbridge (2006), o motivo mais comum para o fracasso de um sucessor é sua falta de identificação com a empresa. Ou seja, a grande dificuldade do empreendedor fundador, ou a família empresarial como um todo, é a de encontrar uma pessoa preparada, que se identifique com os valores da instituição, que esteja habituado com as rotinas, conheça o mercado em que ela

atua, o que pode ser uma tarefa difícil, considerando que ser o substituto pode não estar nos planos do escolhido.

Outros fatores agravantes podem ser citados, como a disputa entre os parentes na corrida pelo poder que o cargo tem, com o intuito de comandar a empresa para alcançar objetivos pessoais e não os do grupo. Para Álvares (2007), a melhor forma de minimizar os efeitos de uma disputa no momento da sucessão é realizar um planejamento sucessório, com a participação efetiva do fundador.

Os candidatos a sucessores podem se auto-avaliar, caso preencham parte das características de um empreendedor ou líder, estão no bom caminho. Ao verificar que já as possuam amplamente, não devem esperar que a pessoa a ser sucedida deixe de atuar para que eles possam iniciar sua atuação.

### 2.7.2 Os caminhos da sucessão profissional

A sucessão na empresa familiar apresenta pontos fortes e pontos fracos. Os caminhos para sucessão deve ser o de ressaltar os pontos fortes e buscar minimizar os pontos fracos. Baseada nas orientações de Donnelley (1976); Bolson, Venzon e Krom (2004) apontam estes pontos:

#### i. Pontos fracos

Conflitos de Interesse entre membros das famílias podem causar a descapitalização da empresa, caso haja interesses financeiros divergentes; falta de disciplina e utilização ineficientes de gerentes não familiares.

A falta de disciplina relativamente aos lucros, onde familiares podem querer grandes quantias de recursos sem se preocupar se a empresa os tem disponíveis ou não pois, é necessário realizar reinvestimentos para garantir futuros rendimentos.

Preocupações exageradas com interesses da família podem impedir que uma empresa aproveite o aparecimento de novos mercados ou boas oportunidades de desenvolvimento. Além disso, elas tendem a ser autoconfiantes em excesso ao pensarem que seu produto/serviço é superior, o que pode trazer surpresas desagradáveis para a empresa, caso um concorrente atenda melhor a satisfação de seus clientes (BOLSON, VENZON & KROM, 2004).



Outro fator que pode atrapalhar o desenvolvimento da empresa é a promoção de parentes. É possível que os parentes promovidos não desempenhem de maneira ineficaz suas atividades ou a empresa terá que colocar outro funcionário para completar seus serviços.

Devido à falta ou precariedade de sistemas de planejamento financeiro, apuração de resultados e outros procedimentos contábeis e de orçamento, a avaliação dos números obtidos e analisados pelos administradores podem não serem precisos. A falta de estruturação formal, principalmente em empresas novas, pode enfraquecer e dispersar as informações as decisões.

## ii. Pontos fortes

Sacrifício Pessoal - o interesse familiar pode caminhar de um extremo ao outro: pode tanto representar enfraquecimento financeiro, como em outras circunstâncias é um fator importante de poderio financeiro. Muitas empresas familiares cresceram com base na tradição de dividendos mínimos e sacrifícios pessoais, principalmente em períodos difíceis, que sem estes recursos, levaria ao término das atividades, explicam Bolson, Venzon & Krom (2004);

Reputação Valiosa - a reputação de uma família pode exercer uma influência benéfica nas relações com a comunidade e evidente nas operações da companhia – por exemplo, em importantes negócios bancários;

Lealdade dos Funcionários - a lealdade e comprometimento dos funcionários é facilitada na empresa familiar pelo contato direto com os donos, principalmente se for desenvolvido um relacionamento amigável e participativo;

União entre Dirigentes e Acionistas - geralmente fazem parte de uma mesma família, e por isso, os acionistas têm interesse de manter a empresa em atividade, mesmo em situações de crises e perdas. Essa união facilita a comunicação, a distribuição de informações, e, portanto a tomada de decisões;

Sensibilidade Social - a família cria um tipo de raízes com o meio social e político que a cerca, tendo certa influência, que fortalece a empresa a longo prazo;

Continuidade - a característica familiar geralmente cria o forte sentimento de continuidade dos negócios para outras gerações.

Os fundadores tendem a apresentar vantagens como: dedicação, experiência, acesso incomum à direção geral e imunidade a pressões orgânicas

para possibilitar o desenvolvimento e fomentar a sucessão. Eles se tornam exemplo de compromisso e trabalhar duro para o sucesso do negócio.

Além destes pontos aqui destacados, várias outras vantagens e desvantagens podem ser apresentadas pelas empresas familiares, dependendo de sua especificidade, tamanho, estágio de desenvolvimento, e outros fatores. A sucessão, questões econômicas, evolução, sucesso da organização familiar, temas culturais, sociais, simbólicos, emocionais e políticos, são fatores primordiais para o sucesso da empresa familiar (LOPES, 2008). Para Castro, Borges e Brito (2008), o relacionamento das abordagens culturais e sociais aos aspectos econômicos, com o surgimento de uma dinâmica própria, fazem parte da gestão das empresas familiares.

### 3 MÉTODO

Para atingir os objetivos propostos e segundo os critérios propostos por Vergara (2004), o presente estudo utilizou-se, quanto aos fins, de pesquisa do tipo exploratória e, quanto aos meios, do tipo bibliográfica, como também pesquisa de campo.

O estudo ora apresentado tem natureza qualitativa, que para realização, obtenção de parâmetros acadêmicos sobre os problemas encontrados pelas empresas familiares no momento sucessão, e consequente evolução ao tratar o fato, realizou entrevistas com professores no meio acadêmico do curso de administração, sob questionário (anexo A), para identificar as percepções que estes formadores de opinião tem para com o tema, e a partir da análise interpretar os novos desafios que as empresas familiares têm no mercado, e também, para seu convívio família-empresa-propriedade, possibilitando mudanças, na busca de soluções que ainda possam se fazer em um mundo competitivo. A investigação implica em pesquisa realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2004) .

É pesquisa bibliográfica com estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas. É bibliográfica, por fazer uso de material de fácil acesso ao público em geral. A pesquisa de campo permite que se levantem dados reais, por exemplo, da realidade em que se encontram empresas familiares ainda existentes no mercado, e do que aconteceu com outras que sucumbiram. A bibliográfica, porque se fundamenta na parte teórica, metodológica e científica, o que possibilitou obter fundamentação para os resultados obtidos, e a partir deles, propor melhorias.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado em sete perguntas que serviram de base para entrevistas que buscaram trazer informações adquiridas a respeito do tema. Foram entrevistados quatro docentes do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília com vasta experiência no assunto. São eles os professores Alano Nogueira, Homero Reis, Marcello Gagliardi e Marcos Mello. São estudiosos do assunto, já tendo feito estudos de caso em inúmeras empresas, analisando as questões ligadas ao tema: Sucessão em Empresa Familiar. Como parâmetro para melhor visualização da importância de se estudar as percepções

que os professores acadêmicos fazem a respeito da questão, buscou-se a fundamentação teórica acerca dos pontos colocados por eles em torno da questão, bem como das respostas às perguntas feitas a eles.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram apresentadas sete questões subjetivas para a análise da questão da Sucessão nas Empresas Familiares, sob o ponto de vista de estudiosos e formadores de opinião acerca do tema.

A primeira questão aborda a identificação das principais dificuldades encontradas pelas empresas familiares no momento da sucessão.

De acordo com o entrevistado 1, o despreparo não está somente no sucessor, mas também no empreendedor/fundador do negócio, ressaltando que há não só a falta de preparo para o sucessor, mas falta a este a atitude empreendedora.

*“Despreparo dos sucessores que não estão preparados para passar o cargo e dos sucedidos que não tem a devida competência nem atitude empreendedora para assumi-lo” (ENTREVISTADO 1).*

A dificuldade de administração patrimonial é outro fator fundamental para o momento sucessão familiar, pois segundo o participante 1, a maior dificuldade gira em torno do dinheiro e não propriamente em torno da gestão.

*“O fator que mais complica nos processos sucessórios é a questão do dinheiro, do patrimônio em si, não questões de gestão” (ENTREVISTADO 1).*

Fora a questão do dinheiro, o entrevistado 1 resalta as dificuldades operacionais do processo ao apontar a inabilidade de ambas as partes, sucedido e sucessor, como outro fator dificultador.

*“Algumas dificuldades operacionais do processo que podem se complicar pela inabilidade de ambas as partes” (ENTREVISTADO 1).*

Ao apontar o momento como a principal dificuldade no processo de sucessão, o entrevistado 2 entrou em concordância com o colocado pelo entrevistado 1, pois se há preparação, o momento escolhido é após esta, e assim, não haveria dificuldades quanto ao momento.

*“A principal dificuldade encontrada no processo é a escolha do momento em que se deve realizar a sucessão. Caso a escolha não seja bem feita a sucessão pode ocorrer em algum momento em que as partes não estejam preparadas” (ENTREVISTADO 2).*

O terceiro entrevistado afirma que *“a maior parte das empresas familiares, principalmente as de pequeno porte, não utiliza o planejamento como ferramenta*

*para conter certos erros. No caso da sucessão, geralmente ocorre de forma imediatista, ou seja, quando o fundador vem a falecer, ou quando a empresa está em declínio. Também possuem como dificuldade o fato da escolha do herdeiro, que por muitas vezes é feita através de grau de parentesco, não pelo fato da pessoa possuir todos os requisitos para se tornar um bom líder” (ENTREVISTADO 3).*

Sobre a preparação Moraes Filho (2009), aponta que vários pesquisadores acreditam que a preparação acadêmica e profissional do herdeiro é fator determinante para o sucesso da sucessão familiar, mas que, é a partir do relacionamento entre o pai e o filho o grande diferencial para o sucessor receber a melhor educação, experiência e conhecimentos adequados as atividades de sua empresa. No entanto, ressalta que, esse relacionamento for conflituosa, de nada adiantará todo o esforço dispensado ao longo de muitos anos, comprometendo, seriamente, o êxito do processo sucessório.

Mosele e Biehl (2004) detectam que está surgindo um novo perfil de sucessores, os que procuram conhecimento, profissionalização e continuidade dos negócios de suas famílias e, para os autores, esse fato apresenta um promissor andamento, quanto ao pensamento e à sistematização na organização familiar.

A questão 2 compara as questões técnicas do processo com a questão das divergências entre os novos sócios, buscando identificar, sob o ponto de vista dos entrevistados, quais seriam as mais difíceis de administrar e superar.

Assim, o participante 1 ao afirmar que *“as mais difíceis de superar são as questões de divergência, que estão ligadas a relações de poder e emocionalidade. As questões de natureza técnica podem ser resolvidas com racionalidade”*, quis tratar dos sentimentos que envolvem as complexas relações da empresa familiar.

O participante 2 ressaltou a importância do bom relacionamento entre sucessor e sucedido, para que a sucessão ocorra de forma branda e sem grandes divergências.

Com a intenção de ter um parâmetro comparativo das empresas familiares frente as não-familiares, realizou-se a questão 3 questionando sobre as vantagens das empresas familiares em relação às empresas não familiares.

O primeiro entrevistado aponta que a principal diferença entre elas, é que *“as empresas não familiares tem processos objetivos de sucessão, onde o sucessor será escolhido em função da votação de um conselho, ou do número de ações que possui, por exemplo”*. Afirmou ainda que, o termo sucessão se aplica somente para

as empresas familiares, pois nas empresas não-familiares o que ocorre é ‘mudança de gestão. *“Trata-se na verdade de mudança de gestão pois só se fala em sucessão no âmbito de empresas familiares”* (ENTREVISTADO 1).

Já o segundo entrevistado afirma que a desorganização ou despreparo, pode ocorrer inclusive nas empresas não-familiares.

*“É difícil falar em vantagens e desvantagens pois são coisas difíceis de comparar. Seguem linhas paralelas e não obedecem a nenhuma regra no que diz respeito a características de uma e de outra. Do ponto de vista da profissionalização da administração existem empresas familiares muito bem organizadas e profissionais bem como empresas não familiares desorganizadas e vice-versa”* (ENTREVISTADO 2).

Ressalta-se que, ainda, o participante fala da importância da profissionalização do sucessor.

O terceiro participante enumera, entre outros, alguns pontos fortes das empresas familiares:

- 1) lealdade dos empregados
- 2) esforço e sacrifício dos membros da família
- 3) possibilidade de decisões rápidas
- 4) comportamentos que reforcem laço com a sociedade

Sobre lealdade, Palomo (2002) aponta esta como a grande norteadora da empresa familiar, afirmando que é a partir dela que surge a dedicação à organização. Ricca (1994) ratifica que este é ponto forte para as empresas familiares. Palomo (2002) fala ainda que é a partir do trabalho como equipe, que os integrantes da organização combinam seus esforços para a rápida resolução dos problemas. Lodi (1994) afirma que a questão das decisões rápidas estão atreladas a investimentos mais rentáveis. E, Ricca (1994) diz ainda que a possibilidade de decisões rápidas relacionadas a políticas da empresa, permite ganhos a longo prazo.

A questão 4 trata da necessidade de profissionalização para o processo de sucessão na administração das empresas familiares, buscando identificar se existe uma tendência de diminuição em seu número em função do crescente processo de profissionalização da administração.

O entrevistado 1 indica uma evolução na administração das empresas familiares, ou seja, há sim um aumento da profissionalização na gestão da empresa familiar.

*“As empresas familiares têm implementado o conceito de governança corporativa, ligado à questão da profissionalização da administração”.*

Diz ainda que, a postura das empresas familiares vem sendo modificada em função desse aumento da profissionalização:

*“Isto tem facilitado a administração pois nenhum familiar administra a empresa, quem o faz é um profissional e os familiares estão todos colocados no conselho de administração”* (ENTREVISTADO 1).

Ele aponta também, que não existe tendência de diminuição no número de empresas familiares, visto que tem se mostrado proporcional ao tamanho da população não tendo, portanto nenhuma relação com a questão da profissionalização da administração.

A posição do entrevistado 2 se dá na mesma direção, ratificando esta posição:

*“A questão da profissionalização da administração não determina se uma empresa é familiar ou não, logo, não existe relação com o número existente de empresas familiares”* (ENTREVISTADO 2).

*“A profissionalização das empresas familiares, nada diz quanto à diminuição ou aumento. Mas estão aprimorando seu modo de administrar, tornando-as assim suscetíveis a concorrer com grandes empresas não-familiares. Afinal as empresas familiares representam boa parte do cenário mundial, então sua importância na economia, não só do Brasil mais como no mundo, é alta”* (ENTREVISTADO 3).

Busca-se fundamentação para a questão da profissionalização, no trabalho de Lima (2006). A autora fala que a profissionalização é quesito de evolução para a empresa. Profissionalizar a empresa e/ou seus membros é preparar a atuação familiar de seus herdeiros para a gestão da empresa, trazendo vantagens de continuidade do comando familiar, com o interesse societário do sucessor, não afetando a existência da família e dinamizando os conflitos.

A questão 5 trata das principais evoluções que o processo de sucessão em uma empresa familiar vem sofrendo, ou seja, como ela vem se comportando diante da evolução, da modernidade, da tecnologia disponível, dentre outras variáveis. Os



entrevistados apontam para uma mesma opinião, ainda que com nuances diferenciadas.

O entrevistado 1 fala justamente sobre a governança corporativa – “a principal evolução observada é no sentido da governança corporativa”. Governança Corporativa seria um conjunto de práticas e relacionamentos entre os envolvidos, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital (ROSSI, s/d).

Assim, governança corporativa é um método de gestão avançada ou evoluída, que conforme coloca o Entrevistado 2, a evolução é uma questão de maior preparo das empresas para o processo de sucessão familiar que antes era praticamente inexistente.

Para finalizar a compreensão sobre o questionamento da quinta questão, tem-se o posicionamento do terceiro entrevistado:

*“Os gestores estão começando a enxergar que quebras de paradigmas são importantes para a evolução da empresa. Estão começando a perceber que o estilo geralmente autoritário de gerir as empresas, já não funciona mais como antigamente. Por isso estão buscando profissionalizar a empresa, executar planejamentos em longo prazo, realizar treinamentos e capacitar o herdeiro. A fim de que não tenha dificuldades na hora de comandar a empresa” (ENTREVISTADO 3).*

O entrevistado procura ressaltar, que é necessário a quebra de paradigmas para se alcançar a desejada evolução de conceitos e comportamentos, daí a importância da profissionalização ser novamente citada, bem como a governança corporativa, tendo em vista que é ela que permite a visão de planejar, treinar e capacitar os membros da empresa.

A questão 6 trata da cultura adquirida pela empresa ao longo de sua existência, investigando a partir das respostas obtidas, se esta variável estaria contribuindo para o processo de sucessão ou gerando paradigmas a serem quebrados.

A este respeito, o entrevistado 1 afirma que a cultura de uma empresa familiar, deveria primar pela preparação do sucessor desde o início da carreira, o que facilitaria todo o processo de sucessão quando chegado o momento:

*“Toda cultura gera um conjunto de comportamentos, logo se a empresa está preparando o sucessor desde o início da carreira, essa cultura facilita o processo. Por outro lado se não existe essa preparação, ela é tão dificultadora quanto qualquer*

*outro tipo de cultura. Lembrando que só se fala em empresa familiar, uma empresa que esteja passando por um processo de sucessão da segunda para a terceira geração*” (ENTREVISTADO 1).

Sobre a cultura o entrevistado 2 também ratifica a primeira posição (ENTREVISTADO 1) ao afirmar que:

*“Depende do tipo de cultura que a empresa adquiriu”. E, neste sentido, complementa a resposta da questão nº 5 ao apontar que a cultura pode estar ligada a modernidade, a profissionalização. “Em uma empresa que tem uma cultura retrógrada certamente ela irá atrapalhar mas se a cultura for de desenvolvimento ela com certeza contribuirá para o andamento do processo”. Segundo o entrevistado 3, “a cultura de uma organização é extremamente importante para qualquer tipo de empresa. Porém se ela for muito forte, sem grandes chances de mudanças, será sim uma barreira para quebras de paradigma”* (ENTREVISTADO 3).

Sobre a cultura, Castro, Borges e Brito (2008), dizem tratar-se de uma dinâmica própria para a gestão das empresas familiares. A cultura familiar nas empresas familiares é pré-requisito básico, de suma importância ao sucesso nesse tipo de organização. Preservar os valores organizacionais daí advindos, é a chave para a sua continuidade. A cultura familiar é feita de sensibilidade, de valores, de normas, de objetivos que levam a compreender os reais motivos do negócio, pois são continuamente criados e recriados com o passar do tempo em processos de interação social e de comunicação no âmbito pessoal e empresarial. A razão disso é que as famílias proprietárias, adotam significados e objetivos que vão além da simples obtenção de lucro e da eficácia organizacional. Pois, um desses aspectos de sua perpetuidade reside nesses valores e normas familiares (MORAES FILHO, 2009).

Por fim, somente o entrevistado 1 respondeu à questão 7, deixando sua contribuição ao assunto ao ressaltar a importância da questão do direito de herança e a questão da gestão da empresa.

*“O herdeiro tem direito à herança do patrimônio, ou seja, à propriedade da empresa, mas a legislação não contempla a questão da gestão da empresa”* (ENTREVISTADO 1)

O participante, cobra uma proteção legal a questão da gestão da empresa *versus* patrimônio, quando se tratar de empresa familiar. É possível aos empresários treinar seus sucessores, planejar e garantir a permanência do patrimônio angariado

durante toda a vida. Uma das formas para se evitar a pulverização das quotas e do controle diretivo é impedir a cessão de quotas para terceiros, gravar bens deixados com cláusula de incomunicabilidade, a vedação à penhora de valores depositados em caderneta poupança até o limite de 40 salários mínimos; pensões previdenciárias; bem de família, doações e testamentos que gravam os bens transmitidos com cláusula de impenhorabilidade, dentre outras formas a serem analisadas e aplicadas caso a caso (CASTILHO, 2008).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar as empresas familiares e emitir qualquer tipo de conclusão sobre essas organizações requer cautela, reflexão, senso crítico, maturidade e conhecimento. Normalmente, suas relações são complexas e sua importância é evidenciada nos números da produção bruta do país, o PIB, revelando que suas administrações com serviços e produtos, influem e promovem de forma sensível o desenvolvimento econômico e social, no âmbito nacional e mundial, e, portanto, cabe respeitá-las.

Analisar as características das empresas familiares pode-se pensar que estas estão condenadas a encerrar suas atividades em curto espaço de tempo. O comprometimento do fundador ao criar o negócio, teria de ser o mesmo na segunda geração, e assim por diante. Muitos familiares estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação, não pelo comprometimento. Pessoas trabalham porque têm que trabalhar, não porque querem trabalhar. Este é o início da morte das empresas de família: os valores ficam obscuros, as lealdades divididas e a motivação é baseada em dinheiro. O plano de sucessão do negócio familiar depende do tipo de comprometimento das pessoas e da capacidade de transmiti-lo. A pergunta certa é quem daquelas pessoas tem a visão adequada para representar os valores sentidos pelo fundador, o grande idealizador e empreendedor, e quem teria sua mesma energia para gerar energia em todos os seus dependentes e colaboradores dentro da empresa? Ocorre que apesar dos equívocos ocorridos nas empresas familiares, não se pode caracterizá-las apenas pelos erros, existindo diversas vantagens e qualidades relacionadas com esse tipo de organização, que desmitificam a imagem negativa a ela associada.

Os mais velhos temem que a geração seguinte irá dissipar a fortuna. Mesmo pessoas civilizadas, bem-informadas e geralmente sensatas repetem os erros do passado. Maquiavel era um realista ao dizer que “nossos interesses têm raízes mais profundas do que nossas convicções”. Mas a única coisa que os antecessores podem fazer é transmitir a seus descendentes forte valores morais e bom senso. Criar uma determinação para administrar os conflitos com fidelidade e amor. Esse deve ser o grande pensamento do empreendedor fundador, que muitas vezes só percebe quando chega à velhice. Os conflitos certamente virão dada a força dos

interesses individuais, mas lá estarão os valores da família e a vontade de resolver positivamente.

O mundo administrativo bem reconhece as complexas *interfaces* familiares ainda que sutis, de lenta evolução, com idas e vindas. Insensatez e interesses pessoais imediatos misturados com riqueza e poder formam um conjunto complicado, famílias que durante uma simples geração foram guindadas do anonimato e da pobreza para a fama e a riqueza nem sempre estão preparadas para administrar o seu sucesso. Assim, apesar da importância real que as empresas familiares apresentam ainda são alvo de críticas. Na verdade, ainda que pessoas que não possuam algum tipo de conhecimento no tema conseguem perceber o que elas representam quem são e como se tornaram mais competentes que muitos outros tipos de organização.

Nesse contexto, a empresa familiar se apresenta como um espaço no qual as lógicas relacionais e racionais devem se complementar, onde os conflitos não têm origem apenas na atividade administrativa diária, onde a luta por mais poder não está atrelada a uma estrutura hierárquica, onde os consensos são alcançados, muitas vezes, fora do âmbito empresarial e onde o sucessor é construído, não apenas para exercer com eficácia as suas atividades administrativas, mas também para representar o grupo familiar, mantendo o seu capital simbólico (BOURDIEU, 1980).

Como limitação da pesquisa é possível citar o fato de não ter sido possível e estudar um número maior de empresas e seus casos de sucessão. Um aumento neste número poderia trazer dados relevantes, como exemplos e causas de sucessões que não deram certo.

Informa-se que os objetivos propostos foram alcançados tendo em vista que foi possível verificar uma evolução quando se trata da busca de aperfeiçoamento em suas administrações – nas empresas familiares –, pois, estas empresas vem buscando aprimorar e adequarem-se às mudanças no mercado competitivo, e assim, minimizando os sofrimentos e crises antes muito mais sofríveis, no momento da sucessão. A estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e na sua interseção com a administração da empresa – considerando a identidade de interesses de longo prazo –, é o que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa.

Pode-se concluir que, dada a importância de se preparar a empresa para ser comandada por outro gestor, a profissionalização da administração da mesma se mostra fundamental para garantir um seguro processo de sucessão. Ao profissionalizar, disfarça-se um pouco da emocionalidade que pode vir a atrapalhar o andamento, evitando, assim, que se criem divergência. É importante ressaltar, ainda, que proceder a profissionalização da gestão de uma empresa não significa, obrigatoriamente excluir dela os parentes e herdeiros. Pode-se mantê-los, desde que se enquadrem nos requisitos profissionais impostos pela organização. Os aspectos emocionais e familiares não serviriam, portanto, para garantir sua permanência ou ascensão na empresa.

Como proposta para futuros pesquisadores, é possível sugerir uma abordagem quanto à questão da legislação, no que diz respeito à sucessão em uma empresa familiar. Conforme levantado nas entrevistas com os estudiosos do assunto, neste trabalho, a legislação trata a questão da herança da propriedade da empresa, não fazendo qualquer alusão à gestão que ela passará a ter.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Patrícia. Empresas familiares: parceria total. **Revista Brasileira de Administração**, ano XVIII; Nº 61, Nov/Dez 2007.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BOLSON, Dayane; VENZON, Tatiane Aparecida da Silva; KROM, Valdevino. **Empresas Familiares**. 2004. VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em: <  
[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-48.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-48.pdf) >

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas, introdução, organização e seleção**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

CASTILHO, Ana Cristina Senche. Palestra enfoca empresas e sucessão. 30.3.2008. **Folha da Região**. Disponível em: <  
<http://www.folhadaregiao.com.br/noticia?88145&PHPSESSID=2f1ef7915731d8f> >  
Acesso em: 1.6.2010.

CASTRO, C. L. de C.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J. de. **Família e relações de parentesco**: inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares. In: Encontro de Estudos Organizacionais, nº 5. Anais. Belo Horizonte: ENEO, 2008. Disponível em:  
< [http://www.anpad.org.br/busca\\_resultado.php](http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php) >. Acesso em: 19.5.2010.

CRAIDE A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL, C. S. **Culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro**. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 4, 2006, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: ENEO, 2006.

DONNELLEY, Robert G. **A Empresa Familiar**. Coleção Harvard de Administração. vol. 22. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERICK, Kelin E., DAVIS, John A. & LANSBERG, Ivan. **De Geração para Geração**: Ciclos de Vida das Empresas Familiares. Harvard Business School Press, 1997.

GRACIOSO. Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira. Estudos ESPM. **Revista Marketing**. nº 301, vol. 31. Fevereiro, 1998.

LETHBRIDGE, Tiago. O perfil do sucessor ideal. 9.3.2006. **Portal Exame. Revista Eletrônica**. Disponível em: < <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0863/gestao/m0081033.html> > Acesso em: 22.3.2010.

LIMA, Luciana Maranhão de Oliveira e. **Sucessão Familiar nas Empresas Brasileiras**: Apresentação de Proposta de Orientação para o Processo Sucessório nas Empresas Familiares. Monografia. Brasília: CEUB, 2006.

LODI, João Bosco. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LOPES, F. T. **Fotografia de família**: contribuições da abordagem psicanalítica para o estudo sobre organizações familiares. In: Encontro da Associação Nacional de 134. Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, nº 32. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/busca\\_resultado.php](http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php) > Acesso em: 22.5.2010.

MORAES FILHO, Antônio Carlos Trindade de. **Gestão e Sucessão de Empresas Familiares**: uma revisão de literatura. Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: < <http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4225/Ant%C3%B4nio%20Carlos.pdf?sequence=1> >

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PALOMO, Kátia Guimarães Sousa. **Laços de Sangue na Empresa**: entre a tradição e a modernidade. Ilhéus: Editus, 2002.

RIBEIRO, Bruna Consuelo Rocha *et al.* **Gerente na Empresa Familiar**: o processo de sucessão de gerência em uma empresa familiar. Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: < [http://www.unihorizontes.br/proj\\_inter20081/adm/gerentes\\_na\\_empresa\\_familiar.pdf](http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/adm/gerentes_na_empresa_familiar.pdf) > Acesso em: 18.5.2010.



RICCA, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: CL, 1998.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas**. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

## APÊNDICE A

### SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR – Questões para discussão

Nome:

Grau de Instrução:

Profissão:

Há quanto tempo:

Instituição:

1. Quais são as principais dificuldades encontradas pelas empresas familiares no momento da sucessão?
2. Comparando as questões técnicas do processo com a questão das divergências entre os novos sócios. Quais são mais difíceis de administrar e superar? Quais tem maior impacto?
3. Quais as vantagens em relação a empresas não familiares?
4. É possível dizer que, devido a um crescente processo de profissionalização da administração nas empresas familiares, existe uma tendência de diminuição em seu número?
5. Quais as principais evoluções que o processo de sucessão em uma empresa familiar vem sofrendo?
6. A cultura que uma empresa adquire ao longo de sua existência contribui para o processo de sucessão ou atrapalha por gerar paradigmas a serem quebrados?
7. Existe algum outro ponto ou contribuição que queira acrescentar?

## **ANEXO A**

### **UM CÓDIGO DE ÉTICA PARA SÓCIOS E PARENTES**

1. **COMPROMISSO COM A CONTINUIDADE DA EMPRESA.**  
Respeitar a integridade da Empresa e zelar para que ela supere as suas crises, especialmente quando a família se encontra numa encruzilhada.
2. **PRIORIDADE DO INTERESSE DA EMPRESA SOBRE O INTERESSE PESSOAL.**  
Colocar a empresa em primeiro lugar sobre a Família e os interesses individuais. Priorizar o trabalho sobre o conforto, o coletivo sobre o individual.
3. **HARMONIA E UNIÃO DA FAMÍLIA.**  
Procurar continuamente investir nas forças que mantêm a Família unida. Desavenças passadas entre dirigentes das famílias não devem continuar na geração atual.
4. **BOAS RELAÇÕES HUMANAS DENTRO DA FAMÍLIA.**  
Procurar praticar a sinceridade, a justiça, o respeito humano, o consenso, a capacidade de ouvir e de harmonizar.
5. **COMPROMETIMENTO COM A EXCELÊNCIA.**  
Elevar Constantemente o nível do desempenho pessoal e coletivo em benefício do grupo familiar. Colaborar para que a Empresa esteja sempre voltada para a Excelência de desempenho.
6. **NÃO INGERÊNCIA NA LINHA HIERÁRQUICA.**  
Evitar ordens ou sugestões a funcionários subordinados a outros chefes, a fim de manter sempre respeito pela cadeia do comando.
7. **IDENTIFICAR E REFORÇAR OS VALORES DA FAMÍLIA.**  
Procurar os traços positivos da cultura da família e construir sobre eles. Exemplo: determinação, disciplina, criatividade, atualização, trabalho, sentido de equipe, honestidade, sinceridade, objetividade, racionalidade, etc.
8. **COMPROMISSO COM A PROFISSIONALIZAÇÃO.**  
Separar os direitos de acionista (a serem tratados em foro próprio) dos direitos e deveres dos administradores. Adotar um comportamento totalmente profissional dentro da Empresa. Respeitar e fazer respeitar a autoridade e responsabilidade dos profissionais, procurando prestigiá-los.
9. **SABER LIDAR COM O COMPORTAMENTO POLÍTICO DAS PESSOAS.**  
Adotar uma postura esclarecida diante da política interna quanto a: boatos, favoritismo, articulações, feudos, defesa de território, interesses pessoais, intolerâncias, discriminações, preconceitos, busca de bodes expiatórios, perseguições, resistência a mudanças, tentativas de desestabilização de pessoas.
10. **MANTER UM CLIMA DE RESPEITO E ORGULHO PROFISSIONAL E FAMILIAR.**  
Manter um clima positivo, reforçando os pontos fortes das pessoas e da organização e deixando as críticas para momentos e foros apropriados. Evitar a maledicência: não falar mal de membros da Família e da administração, principalmente junto a terceiros ou fora da Empresa. Não levar para reuniões as discussões ou desavenças que possam ser resolvidas a dois.
11. **ÉTICA DO DINHEIRO**  
Tornar especial cuidado ao lidar com dinheiro e valores patrimoniais da sociedade. Atenção especial para com: reembolso de despesas pessoais, retiradas e adiantamentos, despesas de viagem, compras para uso pessoal.

**12. RESPEITO PELO SER HUMANO E ATITUDE CONTRA PRECONCEITOS.**

Colocar-se contra qualquer forma de discriminação social, racial, religiosa ou política, procurando colocar a justiça social acima de qualquer preconceito.